# تقويم الأداء المؤسسي
# ( المفاهيم و المعايير الرئيسة والفرعية ومؤشرات الأداء)

المحتويات:

## مصطلحات الدراسة:

### تقويم الأداء:

يشمل تقويم الأداء جانبين: الأول تقويم أداء الأفراد العاملين بوسائل مختلفة ويعرف بأنه نظام مصمم من أجل قياس وتقويم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وكفاءة كل فرد على حدة، كل ذلك بموضوعية لتحديد نقاط القوة والضعف وتلافيه، ( الصباح، ١٩٩٥م،٣٥)

أما الجانب الثاني فهو تقويم أداء المنظمة في الجوانب المختلفة ، ويعرفه (عبود) بأنه عملية إدارية مستمرة تقوم على استخدام مجموعة من المعايير لقياس الأداء في مختلف أجزاء المنظمة (عبود،٢٠٠٤م، ٤ ).

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه استخدام مجموعة من المعايير المتفق عليها بين خبراء الدراسة لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في الجوانب المختلفة.

**المعايير:**

ورد في قاموس التربية عدد من المرادفات لكلمة معيار، هو مقياس، مستوى (الخولى، ١٩٨٥ م، ٤٦١)، أما الغامدي فقد عرّفه: بأنه حكم، أو قاعدة، أو مستوى، يجب الوصول إليه، ويقاس الواقع في ضوئه، للتعرف على مدى اقتراب هذا الواقع من المستوى المطلوب (الغامدي، ٢٠٠٧م ــ، ٢٣.

**مؤشرات الأداء:**

مُتغيّر مبني على معايير كمية أو نوعية يتيح التحقق من التغيرات التي تنجم عن التَدخُّل الإنمائي بالنسبة إلى ما كان مخططاً له في المؤسسة

## ملخص الدراسة:


هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري للتقويم المؤسسي، يمكن الاستفادة منه في بناء معايير رئيسة وفرعية ومؤشرات لتقويم الأداء في المنظمة.

و قد شملت الدراسة تحديد المفهوم اللغوي لكلمتي التقويم و التقييم والفرق بينهما وأن التقويم مشتق من الفعل (قوّم) ويعني وضع قيمة للشيء وتعديله، أما التقييم فهو مشتق من الفعل (قيّم) ويعني وضع قيمة للشيء، كما شملت الدراسة على تحديد مفهوم تقويم الأداء، والفرق بين تقويم أداء الأفراد والتقويم المؤسسي للمنظمات وأن الأخير يقصد به استخدام مجموعة من المعايير الرئيسة والفرعية ومؤشرات تقويم الأداء لقياس الأداء في مختلف أجزاء المنظمة.

وتحدثت الدراسة عن تعريف مؤشرات الأداء وأهميتها وخصائصها وكيفية بنائها، وأنها ترتبط برؤية المنظمة وأهدافها، وتم إرفاق نموذج لبناء مؤشرات تقويم الأداء.

كما تطرقت الدراسة إلى الحديث عن ثلاث طرق لتقويم الأداء المؤسسي للمنظمات هي طريقة التقويم الشامل حيث تم توضيح مفهومه وأساليبه ومداخله الأربع وهي مدخل الأهداف ومدخل المحكات ومدخل الاحتياجات ومدخل الاستشارات، والطريقة الثاني هي طريقة نماذج الجودة والتي تعتمد على مجموعة من المعايير Criteria من أهمها : القيادة Leadership ،التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning ،إدارة العمليات Process Management ،إدارة الموارد البشرية Human Resource Management ،تحليل المعلومات Information and Analysis ،رضا العاملين People Satisfaction ،المسئولية الاجتماعية Impact on Society ،نتائج العمليات Business Results،رضا العملاء Customer Satisfaction، أما الطريقة الثالثة فهي طريقة قياس رضا العميل الداخلي والخارجي للمنظمة من خلال مجموعة من المعايير المخصصة لهذا الغرض.

وتناولت الدراسة مجموعة من نماذج تقويم الأداء المؤسسي، حيث تم استعراض نموذج التقويم الشامل للمنظمة ونموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للجودة والنموذج الأوربي للجودة ونموذج السيرفكوال، تمت الإشارة إلى تعريف كل نموذج وتوضيح للمعايير التي يشتمل عليها ، وأوضحت الدراسة أن هذه النماذج يمكن الاستفادة منها في بناء نموذج للتقويم المؤسسي للمنظمة، خاصة وأن هذه النماذج قام بتصميمها وتطويرهاخبراء ومفكرين ومختصين في مجال القيادة والجودة الشاملة.

## مفهوم تقويم الأداء وأهميته:

وفق ما ورد في كتب اللغة فإن لفظ التقـويم يشـتمل علـى أمـرين الأول: تعـديل ما هو معوج، والثاني: وضع القيمة، ففي المعجـم الـوجيز التقـويم مشـتق مـن الفعـل (قوّم ) بمعنى وزن وقدر، يقال قوم الشيء بمعنى قدر قيمتـه وأصـلحه، وقـوّم المعـوج أي عدله وأزال عوجه، وقوّم السلعة: سـعّرها وثمّنهـا (المعجـم الـوجيز، ١٤٠٠هـ، ٥٣١ )، وفي المعجم الوسيط، قـوم المعـوج: عدلـه وأزال عوجـه، والسـلعة سـعّرها وثمنها، وقيمة الشيء قدره، وقيمة المتـاع ثمنـه ( المعجـم الوسـيط،١٣٨١هـ، ٧٧٤) وفي لسان العرب في مـادة قـوّم: قـوّم رداءه أزال عوجـه وقـوّم السـلعة أي قـدرها (لسان العرب، ١٤١٤هـ،م ١٢، ٥٠٠).

أما الفعل ( قيّم ) فقد أجاز مجمـع اللغـة العربيـة اسـتعماله بمعنـى وضـع قيمـة للشيء، وأدخله إلى المعجم الوسيط، وذلك بقـراره فـي جلسـته الثامنـة لسـنة ١٩٦٨م، وأضيفت جملة إلى جواره ( انظر مادة قوم ) ممـا يـدل علـى أن الأصـل قـوّم ولـيس قـيّم، إذ لا يوجـد مصـدر بهـذا اللفـظ ( قـيّم) فـي اللغـة العربيـة، (البرادعـي وحبيب،١٩٨٧م، ٥٠ )، ( أبو لبدة، ١٩٩٦، ٦١ ).

وفي الاصـطلاح الإداري يقسـم علمـاء الإدارة تقـويم الأداء إلـى نـوعين: الأول تقويم أداء الأفراد العاملين وهو مـا يسـمى بتقـويم الأداء الـوظيفي، ويعرفـه (الصـباح) بأنه نظام مصمم من أجل قياس وتقويم أداء وسـلوك الأفـراد أثنـاء العمـل عـن طريـق الملاحظة المستمرة والمنتظمة وخـلال فتـرات زمنيـة محـددة ومعروفـة، ويجـري فـي نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشـاط وسـلوك وكفـاءة كـل فـرد علـى حـدة، كـل ذلـك بموضوعية لتحديد نقـاط القـوة والضـعف وتلافيـه، ( الصـباح، ١٩٩٥م، ٢٨٢)، كمـا يعرفه ( لاثان) بأنه أي حكم أو قرار يؤثر في وضع موظف مـا فـي منظمـة أو مؤسسـة ما فيما يتعلق بالاحتفاظ بهذا الموظف أو تسريحه أو ترقيتـه أو تخفـيض درجتـه أو نقلـه أو زيادة راتبه أو السماح له بالالتحاق بدورة وبرامج تدريبية، (طاهر،٢٠٠٤م،٤٥ ).

ومن هذه التعريفات يتضح أن تقويم أداء الأفراد هو عمليـة إداريـة مسـتمرة لقيـاس أداء الموظف في وظيفته ومدى تحقيقه للأهـداف الموكلـة إليـه وفـق معـايير ومعـدلات أداء محددة، ويفيد هذا النوع من التقويم فـي مسـاعدة المشـرفين والرؤسـاء فـي تحسـين وتطوير أداء العاملين، وذلك من خلال اكتشاف جوانـب الضـعف والقصـور فـي كفـاءة العاملين والعمل على تطويرها بالوسائل والأساليب المختلفة، كما أنـه يسـهم فـي التعـرف على قدرات الأفراد غير المستغلة فـي عملهـم الحـالي، وبالتـالي يمكـن أن يكـون ذلـك

مدخلاً لإعادة توزيع المسئوليات والأدوار بما يكفل الاستفادة القصوى من هذه الطاقات والقدرات، إضافة إلى أنه يساعد في توفير نظام موضوعي وعادل لكثير من الحوافز المقدمة للعاملين كالترقية والعلاوة والنقل والفصل.. ، مما يعين في إيجاد بيئة تنظيمية صالحة تسود فيها المحبة والعدل والعمل بروح الفريق.

أما النوع الثاني لتقويم الأداء فهو التقويم الشامل لأداء المنظمة في الجوانب المختلفة أو ما يسمى بالتقويم المؤسسي، ويعرفه عبود بأنه استخدام مجموعة من المعايير لقياس الأداء في مختلف أجزاء المنظمة (عبود، ٢٠٠٤م، ٤ )، أما ( مخيمر، ٢٠٠٢م، ٣٤ ) فيعرفه بأنه التقويم المتكامل لأداء ونتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو ما يسمى بالتقويم المؤسسي والذي يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير للوقوف على مدى جودة أداء الإدارة بشكل عام، ومدى تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها، ( مخيمر، ٢٠٠٢، ٣٣ ).

## أهمية تقويم الأداء :

تتبع أهمية تقويم الأداء المؤسسي من تحقيقه للعديد من الفوائد أهمها ما يلي:
( بو زبر،٢٠٠٧م، ٣٥ ):

أ- يساعد في التحديد الدقيق للأهداف التي يمكن تحقيقها وقياسها.

ب-يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.

ج-يفعل دور وسعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

د- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

ه- يحدد وحدات قياس ممكنة ( مثل معيار القيادة ومعيار التخطيط الاستراتيجي ومعايرهما الفرعية ) لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات والتي غالبا ما يكتنفها الغموض في ظل غياب المؤشرات الواضحة للتقييم.

## عوائق تقويم الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية:

يواجه تقويم الأداء المؤسسي مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تحد من فاعليته من أهمها ما يلي:( عبود،٢٠٠٤، ٢٣) ، ( العتيبي، ٢٠٠٣، ٤٥ ) ،( ابو زبر، ٢٠٠٧م )

١ طبيعة الخدمات الحكومية: من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقًا من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.

٢ تعدد وتعارض الأهداف والأولويات: عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة. وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.

٣ غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية: عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسيب في المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلي:

أ ) التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية.

ب) الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.

ج) غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

٤ الروتين في الأجهزة الحكومية: كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

٥ الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي :

- التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسئولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.
- ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.
- صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.
- خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.

٦ غياب رقابة الملكية الخاصة:تسود في الأجهزة الحكومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.

٧ قياس الأداء المضلل: في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

إلا أنه ومع وجود هذه العوائق والسلبيات فإن طرق التقويم الشامل ونماذج الجودة قام بتصميمها مجموعة من المفكرين الإداريين البارزين في مجال الإدارة والقياس والتقويم، واحتوت على مجموعة من الأفكار الإدارية والتقويمية المتميزة، وعلى معايير عالمية خضعت للتجربة والتطوير عبر سنوات عديدة، مما جعلها مقاييس مؤسسية جديرة بالدراسة والتفحص واستخلاص أهم الجوانب الإيجابية والتي تتناسب والإدارة التربوية، والإفادة منها في بناء نماذج لتقويم أداء المنظمات التربوية وفي مقدمتها المنظمة.

## مؤشرات تقويم الأداء

يعرف المؤشر (Indicator) على انه :

مقياس مبني على معايير كمية أو نوعية يعنى بقياس أداء برامج أهداف المؤسسة، و يُستخدم لإثبات التغير بحيث يورد تفاصيل مدى العمل لتحقيق هذه البرامج كليا أو جزئيا.

أما مؤشر الاداء (Key Performance indicator):

فيعرفه المركز الفيدرالي لجودة التعليم العالي بالولايات المتحدة بأنة "ما يمكن استخدامه للتمييز بين الجيد وغير الجيد في العملية التعليمية "

ويعرفه قاموس المورد بأنه(الدليل الذي يستخدم لإظهار حالة او تميز شيء ما) كما يعرفه بأنه مُتغيّر مبني على معايير كمية أو نوعية يتيح التحقق من التغيرات التي تنجم عن التَدخُّل الإنمائي بالنسبة إلى ما كان مخططاً له في المؤسسة.

و تستخدم المؤشرات لتحدد او تبين درجة تحقيق هدف معين .(الداود،٢٠٠٩م،٢٣ )

## أهمية مؤشرات الأداء:

- تحديد وقياس تقدم المؤسسة نحو أهدافها.
- إدارة وتحسين أداء الموظفين من خلال التركيز على تحقيق الشركة للأهداف.
- تصحيح نقاط الضعف.
- رصد الأداء ، التعرف على المشاكل

## خصائص مؤشرات الأداء الفعالة:

لتتمكن المؤسسة من قياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف لابد من اختيار مؤشرات أداء فعالة تتصف بالخصائص التالية:

- حاسمة لنجاح المؤسسة.
- أن تسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية بالوقت المناسب.
- محددة : تعكس الهدف بصورة مباشرة.
- قابلة للقياس و المقارنة : سهولة الحصول على المعلومات ضمن آلية قياس واضحة.
- قابلة للتحقيق : أن تحدد القيمة المستهدفة ضمن إمكانيات و قدرات الشركة.
- مرتبطة بزمن: أن يتم قياس المؤشر ضمن فترات محددة.
- تتحدى قدرات و إمكانات المؤسسة
- قابلة للتوثيق : وجود آليات حفظ الوثائق.

## آلية اختيار وبناء مؤشرات الأداء الفعالة:

تعتبر عملية بناء مؤشرات الأداء لاحقة لعملية تحديد الأهداف الإستراتيجية والفرعية، للشركة ولكن لا يمكن فصل بناء المؤشرات عن مراحل التخطيط الإستراتيجية المختلفة، حيث أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار خلال عملية تحديد مؤشرات الأداء كافة العناصر والأبعاد والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

فيما يلي خطوات تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة ومراجعتها:

- مراجعة رؤية ورسالة المؤسسة.
- تحديد الأبعاد الرئيسة للمؤسسة.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وربطها بالأبعاد أو الغايات الرئيسية.
- تحديد وبناء مؤشرات الأداء الرئيسية التي من الممكن أن تعكس مدى تقدم المؤسسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعة لتحقيق الأهداف.
- تحديد المقصود من كل مؤشر والهدف الذي وضع لأجله وذلك لتجنب وجود مؤشرات أداء غير فعالة.
- تحديد القيمة المستهدفة لكل مؤشر من خلال دراسة الوضع الحالي والبيانات التاريخية ومؤشر القطاع (Benchmark) والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة ومدى القدرة على إدخال تكنولوجيا جديدة في العمل.
- ربط المؤشرات بالأهداف والأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازنة
- تحديد إطار المسؤولية و العملية لكل مؤشر.
- بناء نموذج شامل لكافة العناصر السابقة ووضعه موضع التنفيذ.
- تحديد فترة مراجعة دورية للمؤشرات لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف أو الانحراف لتصويب الأخطاء أولا بأول.(الداود،٢٠٠٩م،٣٩).




وتعتبر عملية تحديد القيم المستهدفة للمؤسسة من النقاط الصعبة و الحساسة في عملية بناء مؤشرات الأداء، فالكثير من الأحيان يتم الخلط بين أيهما يعتمد على الآخر، هل يتم وضع آليات تحقيق الهدف، و من خلال هذه الآليات يتم استخلاص القيم المستهدفة، أم أن الآليات يتم وضعها بناءا على القيم المستهدفة التي تم تحديدها من قبل الإدارة.

## طرق تقويم أداء المنظمات:

هناك العديد من الطرق والوسائل التي يمكن بواسطتها تقويم أداء المنظمات، وهذه الطرق وإن كانت تتفق في هدفها وهو تقويم أداء المؤسسة في الجوانب المختلفة،وعدم الاقتصار على تقويم أداء الأفراد العاملين فقط سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، إلا أنها تختلف في وسائلها وطرقها تبعاً لاختلاف المؤسسات والغرض المحدد من التقويم المؤسسي، مع ملاحظة أن هذا الاختلاف لا يعني فصلاً تاماً بين هذه الطرق لوجود نوع من التداخل والتشابه بينها.

وأهم هذه الطرق وأكثرها ارتباطاً بموضوع الدراسة الحالية هي: طريقة التقويم الشامل وطريقة نماذج الجودة وطريقة قياس رضا المستفيدين وفيما يلي عرض موجز لهذه الطرق:

## أولاً: طريقة التقويم الشامل:

وهي مجموعة خطوات علمية تقويمية شـاملة ومتكاملـة لجميـع مكونـات العمـل الفنـي والإداري في المنظمـة، تـتم بأسـلوب بحثـي، لمحاولـة الوقـوف علـى مـدى جـودة الأداء والخدمات التي تقدمها المؤسسة ( أحمد، ١٩٩٧م، ١٤ ).

وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق العديد مـن الأهـداف مـن أهمهـا: تحديـد مـواطن القـوة والضعف في المؤسسات كي تتمكن من تحسين وتطوير أدائها وفـق مـا تظهـره نتـائج التقـويم الشامل للمؤسسـة، بالإضـافة إلـى إعطـاء معلومـات كافيـة عـن المؤسسـة للعـاملين فيهـا وللمستفيدين من خدماتها، وذلك ليعمل كل فيما يخصه علـى الارتقـاء بمسـتوى أداء المؤسسـة، ومساعدتها على الترابط بين العاملين فيها وأفراد المجتمع.

وهناك العديد من المداخل التي تتبع في تقويم المؤسسـات علـى اخـتلاف مسـتوياتها بـدءاً من المستوى الأقل (المتمثل فـي الوحـدة الإداريـة الصـغيرة )، وانتهـاءً بالمسـتوى الأعلـى (المتمثل في المؤسسة بكافة جوانبها المختلفة )، ومهما تعـددت هـذه المـداخل التـي تتبـع فـي تقويم المؤسسات وتنوعت، فإنه يمكن إدراجها تحـت واحـد، أو أكثـر، مـن المـداخل التاليـة، التي أشار إليها بعض الباحثين، من أمثـال (فيليـب إسـكاروس، ٢٠٠٧م)، و(فخرالـدين القـلا ، ٢٠٠٦م)، و( Tolefal,٢٠٠٥م) ، و(Miller,٢٠٠٧م ) ، وغيرهم من الباحثين الآخرين:

- مدخل الأهداف: ويقوم على تحديـد أهـداف واضـحة ودقيقـة للمؤسسـة، يـتم تقـويم الأداء فيها في ضوء هذه الأهداف وقبل البدء فـي عمليـة التقـويم يـتم جمـع البيانـات عـن الأداء الفعلي للمؤسسة كما هو في الواقع، ثم يقارن هـذا الأداء فـي ضـوء الأهـداف المحـددة للمؤسسة للحكم على مدى تحقيقهـا، ومـدى القـرب منهـا، أو البعـد عنهـا، ومـن النمـاذج التقويمية التي اتبعت هذا المدخل في تقويم المؤسسات:

نمـوذج سـكرفين (Scriven) ونمـوذج بوتـون (Boton) ، ونمـوذج سـايلور (Saylor) ، ونموذج ستاك(Stake) ، ونموذج التخطيط والبرمجة والميزانية
(Planning, Programming & Budgeting System: PPBS) .

- مدخل المعايير (المحكات): يقـوم هـذا المـدخل علـى تحديـد معـايير (Standards)، تعتبر بمثابة محكات أداء يكون على المؤسسـة تحقيقهـا والتوصـل إليهـا فـي أدائهـا، ويـتم مراقبة الأداء لتقويمه والحكم عليه في ضـوء هـذه المعـايير أو المحكـات، مـن أمثلـة هـذه النماذج التقويمية التي اتبعت هذا المدخل في تقويم المؤسسات:

نموذج بروفيس (Provus)،

- ونموذج(Phi Delta Kappa & Staffle beam)،
- ونموذج (School Planning & Evaluation Communication System: SPECS).

- مدخل الاحتياجات: ويقوم هذا المدخل على تحديد الاحتياجات التي يراد للمؤسسة الوفاء بها وتحقيقها، وهذه الاحتياجات بمثابة أهداف ومعايير تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، ويتم تقويم المؤسسة في ضوء مدى وفائها بهذه الاحتياجات، ومن أمثلة النماذج التي اتبعت هذا المدخل في تقويم المؤسسات، نموذج جامعة "كاليفورنيا"، ونموذج جامعة "ميتشجان".
- مدخل الاستشارات: حيث يرى بعض الباحثين من أمثال (Miller,٢٠٠٤) أن تقويم أي مؤسسة – والذي يعني اتخاذ قرار للحكم على جودتها – ينبغي أن يتم بواسطة خبراء ومستشارين من خارج المؤسسة، بالإضافة إلى إجراء دراسات ذاتية تجرى حول جهود المؤسسة ونظم تشغيلها وإدارتها، ونواتجها.

وقد استفاد علماء ومفكرو الإدارة التعليمية من مفهوم التقويم الشامل للمنظمة ومداخله في إيجاد نظام تقويم مؤسسي شامل لتقويم أداء المنظمات التعليمية والتربوية على مستوى أصغر الوحدات الإدارية فيه وهي المنظمة، وهو ما يعرف بالتقويم الشامل للمنظمة والتي يرى الباحث ضرورة التعريف به لأهميته وشدة ارتباطه بموضوع الدراسة.

## ثانياً: طرق نماذج الجودة :

سعت بعض الدول إلى إنشاء نماذج وطنية للجودة، يتم بموجبها منح جوائز تميز للمنظمات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المتعاملين معها، كما أن هناك هدفاً آخر يتمثل في إيجاد وسائل لقياس الأداء وتعميم التوجه نحو تطبيق مبادئ "إدارة الجودة الشاملة" وجعل المنظمات الحاصلة على الجائزة مثالاً يحتذي به.

وتساهم هذه النماذج في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع ، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في القطاع الحكومي، كما تحقق روح المبادرة لديها لتقديم أفضل الخدمات وتساهم في تقدير الإنجاز والتطوير المستمر في الأداء ( بو زبر،٢٠٠٧م، ٣٢ ).

وتتكون معظم هذه النماذج من "معايير" Criteria مختلفة تتمثل فيما يلي:

- القيادة Leadership .
- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning .
- إدارة العمليات Process Management .

- إدارة الموارد البشرية Human Resource Management .
- تحليل المعلومات Information and Analysis .
- رضا العاملين People Satisfaction .
- المسئولية الاجتماعية Impact on Society .
- نتائج العمليات Business Results.
- رضا العملاء Customer Satisfaction .

وينقسم كل معيار رئيس من هذه المعايير إلى عدة معايير فرعية تغطي قياس الجوانب المختلفة لكل معيار رئيسي، وتتم عمليات التقييم من قبل مقيمي الجودة في شكل تقييم موثق ويوضح مدى تحقيق المنظمة لمحتوى المعايير التي يتكون منها نموذج الجائزة، كما تساعد النماذج المستخدمة في جوائز الجودة في إجراء التقييم الحقيقي لأداء كل جزء من أجزاء المنظمة، ومن هنا فإن بعض المنظمات تلجأ إلى استخدام هذه المعايير لعمل "المقارنات المرجعية" Benchmarking للأداء الحالي وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية وذلك من خلال توزيع استبيانات مصممة بشكل يقيس كل معيار على حدة ( sujata، ٢٠٠١م،٩ ).

ويساهم استخدام هذه النماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس وتطوير الأداء ومدى التطور والتحسين المستمر في أداء المنظمة ككل وتحديد نقاط القوة والضعف في أجزاء المنظمة، وذلك للمنظمات التي لا ترغب في المشاركة، ولكن تهدف إلى تطوير أدائها من خلال القياس والتحليل ومقارنة الأداء خلال فترات محددة يتم من خلالها دراسة مدى التقدم في الأداء وأسباب عدم تحقيق الجودة.

أكثر الجوائز العالمية والإقليمية والمحلية شهرة في هذا المجال فهي ( العتيبي، ٢٠٠٣، ٤٣، طاهر،٢٠٠٤م،٥٦ ):

١- نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي للتميز.
٢- نموذج المجمع الأوروبي للجودة الإدارية.
٣- نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة
٤- نموذج جائزة دبي للأداء المتميز.

ــ طريقة قياس رضا المستفيدين:

تهدف الإدارات المتميزة إلى الارتقاء بمستوى الخدمة والأداء والمنتج تحقيقاً لرضا المستفيدين، لذا فقد تم الاهتمام بقياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة

وبالتالي رضاهم عن أداء المنظمة ككل، وتم وضع مجموعة من المؤشرات للدلالة على ذلك وتتضمن هذه المؤشرات: درجة الاعتمادية والمرونة والاحترام والسلامة والسرعة في تقديم الخدمة.

ويتم قياس رضا المستفيدين بالعديد من الأساليب من أهمها: الاتصال الشفهي كما يمكن أن يتم من خلال الاتصال الكتابي وفي الجانبين تتعدد الأساليب وتشمل إجراء المحادثات الهاتفية مع المستفيدين وسؤالهم عن احتياجاتهم وإجراء المقابلات معهم وإرسال استمارات استقصاء الآراء البريدية لهم وتلقي ملاحظاتهم ومقترحاتهم وتنظيم اللقاءات وتكوين المجالس، وتقوم بعض المؤسسات بهذه العمليات بنفسها واعتماداً على قدراتها الذاتية، والبعض الآخر يوظف بيوت الخبرة الاستشارية المتخصصة لإجراء الدراسات وقياس رضا المستفيدين، ومهما كانت الطريقة المستخدمة فإن قياس وتقويم الأداء من خلال المستفيدين عمل يستحق الوقت والجهد الذي يستثمر فيه لما له من مردود إيجابي شريطة الاستفادة منه، تعميقاً لفكرة العميل "يدير المنظمة" أو العميل "يدير الشركة" ( بو زبر ، ١٩٩٦م، ٢٤ ).

وفي هذا السياق يقترح (الحناوي) أنه لكي نعمق فكرة "التوجه بالمستفيد"فإن ذلك يتطلب اتخاذ كافة الوسائل والأساليب العلمية والدقيقة لقياس وتقييم رضاه، وإنشاء نظام "معلومات المستفيد" والحرص على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، والتعرف عليهم والحرص أيضاً على تنمية العلاقات معهم من خلال التواصل معهم، حيث يتم ترجمة ذلك إلى استراتيجيات وخطط تحقق التحسين المستمر وإرضاء المستفيد، أي أن المنظمة تعدل في استراتيجياتها وخططها وفقاً لتلك المعلومات عن المستفيد وبالتالي تحقق أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (الحناوي،٢٠٠٢م،٣٦ ).

ومن أشهر نماذج قياس رضا المستفيدين مقياس السيرفكوال (ServQual)

## نماذج تقويم الأداء المؤسسي:

أولاً: نموذج التقويم الشامل للمنظمة:

يعني التقويم الشامل للمنظمة إصدار حكم عليها يتعلق بجودتها ومدى فاعليتها كمؤسسة تربوية لها أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ولها آثارها التي تُحدثها من خلال ما تقوم به من نشاطات، وما تؤديه من وظائف، وما يناط بها من أدوار (أحمد،١٩٩٧م، ١٩ ).

ومع بدايات الفكر التربوي المعاصر كان مؤشر الجودة أو معيار الحكم على جودة المنظمة وفاعليتها هو التحصيل الدراسي للتلاميذ، وتعتبر المنظمة هي المسئول الأول عنه، ومن ثم كانت المنظمات يتم تقويمها طبقاً للمدخلات الخاصة بها، والتي يمكن

قياسها في صورة كمية، مثل (أعداد المعلمين ونسبتهم إلى أعداد التلاميذ، عدد الكتب في المكتبة، عمر المبنى المدرسي، عدد وحجم المختبرات، مستوى تأهيل المعلمين ومدد خدمتهم) حيث كان يعتقد أن ما قد يوجد من تفاوت بين المنظمات من حيث الجودة، والذي يعكسه تفاوت مستويات التحصيل الدراسي للتلاميذ فيها، سببه الأساسي اختلاف المدخلات من منظمة إلى أخرى، إلا أنه مع تطور الفكر التربوي بدأ الإشارة إلى أن هناك عوامل أخرى غير مدرسية لها تأثيرها الكبير على التحصيل الدراسي للتلاميذ وقد تكون هذه العوامل خارجة عن سيطرة المنظمة، ولعل من أهمها البيئة الأسرية للتلاميذ، والمستويات الاقتصادية الاجتماعية لأولياء أمورهم، ومن ثم ينادي التقرير بضرورة الاهتمام بالعوامل الديموجرافية ومتغيرات البيئة الأسرية للتلاميذ، وخلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية.( أحمد، ١٩٩٧م، ١٩ )

وهكذا أصبحت العوامل غير المدرسية محل اهتمام الباحثين في دراساتهم حول التقويم الشامل للمنظمة في الوقت الحاضر، كما يقوم كثير من الباحثين من أمثال (Neisser, 1986 & Selden, 1990 & Caldas, 1993) الذين يرون ضرورة الاهتمام بهذه العوامل، وأن الحكم على المنظمات من حيث جودتها وفاعليتها لكي يكون شاملاً ودقيقاً وواقعياً، لا بد من أن يأخذ في الاعتبار مثل هذه العوامل والمتغيرات غير المدرسية وأن المنظمة الجيدة أيضاً هي التي تراعي في برامجها ونشاطاتها أهمية هذه العوامل، وتأخذها في الاعتبار، لأنه بدون ذلك فإن ما يبذل من اهتمام من أجل تحسين المنظمة، سوف يذهب هباء في حالة إهمال هذه العوامل وعدم أخذها في الحسبان، وقد أكدت هذه النظرة نتائج العديد من الدراسات التي أجريت في مجال تقويم المنظمة بشأن أهمية العوامل غير المدرسية وتأثيرها، ومن أمثلة هذه الدراسات، دراسة كل من: (Selden, 1990) ، (Caldas et al., 1992) ، (Caldas, 1993)،( Mandeville, 1988)،(Glenn, 1981) (Rachal et al.,1990)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن ما وجد من فروق في التحصيل الدراسي بين مجموعات التلاميذ، يرجع إلى تأثير العوامل غير المدرسية (كعوامل الخلفية الأسرية، والمتغيرات الديموجرافية والاقتصادية الاجتماعية) باعتبارها العوامل ذات الوزن النسبي الأكبر، من حيث المساهمة في تفسير هذا التباين أو الفروق.

و يرتكز أسلوب التقويم الشامل للمنظمة على قياس وملاحظة وتسجيل الشواهد حول عناصر عدد من المحاور التي تغطي كافة جوانب العملية التعليمية وهي: التدريس، سلوك التلاميذ وتفاعلهم، التحصيل الدراسي وتقدمه، أساليب تقويم الطلاب، إدارة تدريس المادة، سمات المنظمة، مستوى حضور الطلاب ومواظبتهم، النمو الخلقي والاجتماعي

والثقافي للطلاب، التوجيه والإرشاد والخدمات الطلابية، البرامج والأنشطة الإضافية في المنظمة، والإدارة المدرسية، علاقة البرامج والأنشطة الإضافية في المنظمة، والإدارة المدرسية، علاقة المنظمة مع الآباء والمجتمع المحلي، العاملون في المنظمة، المنشآت والمرافق المدرسية ومصادر التعلم.

ويستخدم لتقويم تلك المحاور عدد من الأدوات العلمية المقننة تعتمد على أسلوب الملاحظة المباشرة، إضافة إلى فحص السجلات والوثائق وأعمال الطلاب ولقاء أولياء الأمور والآباء والمعلمين .

## ثانياً : نموذج مالكولم بالدريج ( عبود، ٢٠٠٤، ٧ ):

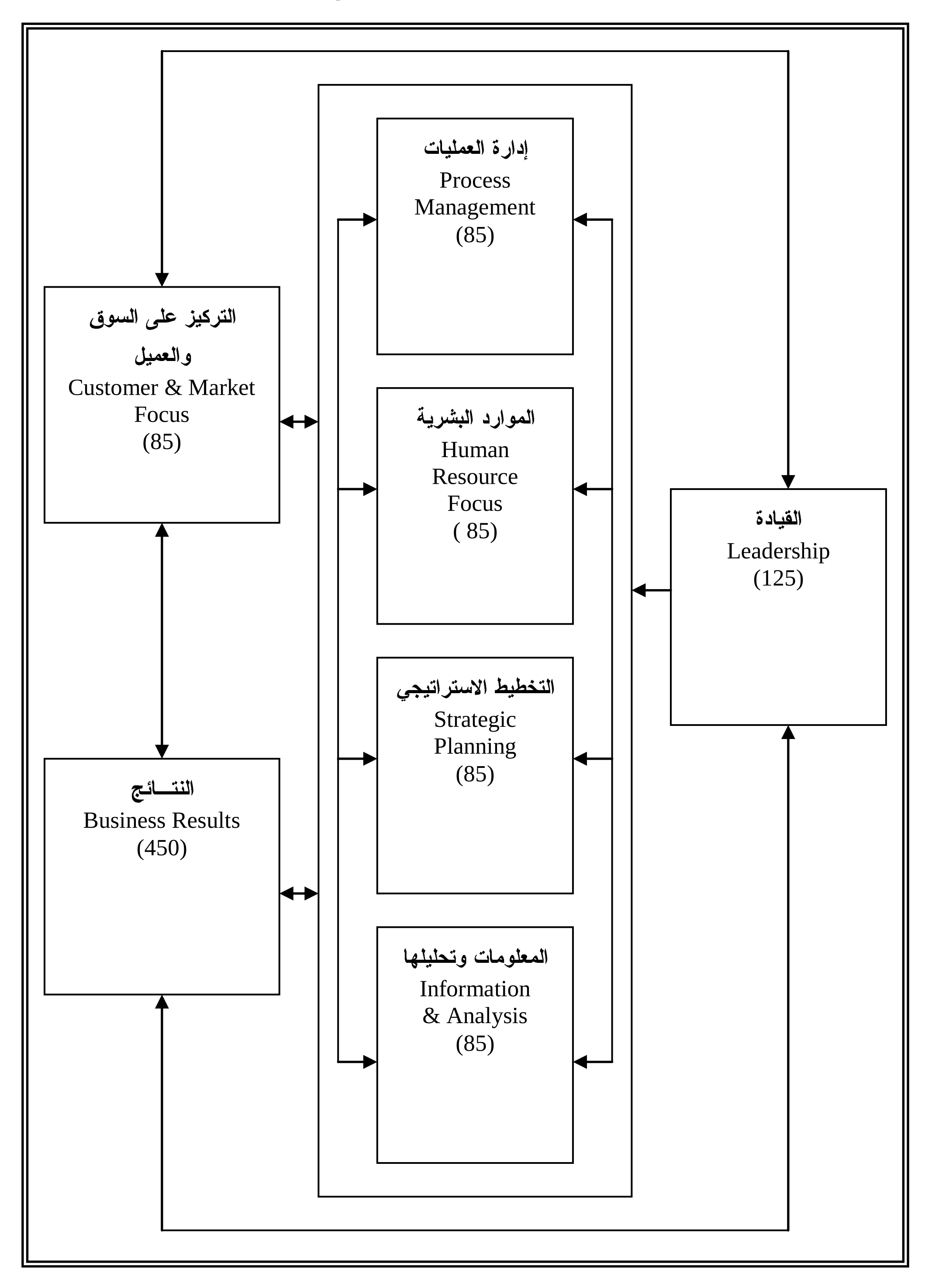
أنشئ نموذج هذه الجائزة في أغسطس من عام ١٩٨٧م، بهدف حث وتشجيع الشركات الأمريكية على تحسين الجودة والإنتاجية والاعتزاز والفخر بالمنجزات التي تحققها، عن طريق تكريم الشركات الفائزة سنوياً من قبل رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، وتمنح الجائزة سنوياً لثلاث مؤسسات وقد سميت باسم "بالدريج" Baldrig والذي اشتهر بمساهماته الإدارية المتميزة.

وتستخدم الكثير من المنظمات الأمريكية أو العالمية "معايير" نموذج جائزة مالكولم بالدريج، ليس بالضرورة للحصول على الجائزة السنوية ولكن لإجراء التقييم الذاتي للأداء.

وتشتمل معايير جائزة "مالكولم بالدريج" على متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في الأداء، سواء فيما يتعلق بالمنظمة نفسها أو بالبيئة التي تتعامل معها، وقد تم رصد نقاط محددة لكل "معيار" وتعبر النقاط المقررة لكل معيار عن مدى أهمية هذا المعيار، ويبلغ مجموع النقاط المقررة للمعايير السبعة (١٠٠٠ ألف) نقطة، ويوضح شكل رقم ( ١ ) المعايير التي تتكون منها جائزة "مالكولم بالدريج":

( جدول ١ )

نموذج جائزة مالكولم بالدريج




المصدر: Pui-Mun Lee & Hesan A. Quazi Methodology For Developing A Self-assessment Tool to Measure Quality Performance in Organizations, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol., 18 No5,1999

وتركز المعايير على سبعة نواحي ينبغي علـى كـل مؤسسـة تتقـدم للجـائزة أن تعيـد تصميمها لتتواءم مع متطلبات الجودة وهي:

١ـ القيادة وخصص لهذا المعيار (١٢٥ نقطة) Leadership :

ويقيم هذا المعيار الأساليب التي تتبعهـا القيـادة، وقيمهـا وفلسـفتها الإداريـة، ومـدى القدرة على دراسة التوقعات المسـتقبلية، ووضـع الإسـتراتيجيات والخطـط، وقـدرتها علـى حسن إدارة الموارد البشرية وضمان مشاركتها، والتزاماتها نحو المجتمع بصفة عامة.

ومن الأسئلة التي توجه للمنظمة للإجابة عليها في هذا الشأن:

- كيف تؤكد القيادة التزامها بتحقيق التميز والتحسين المستمر؟
- التعريف برؤية ورسالة المنظمة وتطوير قيم العمـل بهـا وعوامـل نجاحهـا وتحديـد الأولويات الإستراتيجية وإحـداث وإدارة التغييـر والتواصـل المنـتظم مـع المـوارد البشرية؟
- هل لديهم خطط واضحة للتعامل مع المستقبل؟
- كيف يتم ترجمة ذلك إلى أولويـات لتحسـين الأداء أو ابتكـار وسـائل جديـدة لـلأداء بالمنظمة؟
- كيف تتعامل القيادة مع اهتمامات المجتمع؟

٢- التخطيط الاستراتيجي وخصص لهذا المعيار (٨٥نقطة) Strategic Planning

ويبحـث هـذا الجانـب كيفيـة تطـوير إسـتراتيجية المنظمـة بمـا فيهـا الأهـداف الإستراتيجية وخطط العمـل، والآثـار المترتبـة علـى هـذه الاسـتراتيجيات وخطـط تفعيـل الاستراتيجيات وكيفية متابعة الأداء. ومن الأسئلة المطروحة في هذا الأمر:

- ما خطوات تطوير إستراتيجية المنظمة؟
- كيف تأخـذ العوامـل الآتيـة فـي الاعتبـارات الإسـتراتيجية: حاجـات المسـتفيدين والسوق، والقدرة التنافسية في بيئة العمل المحيطـة، والمخـاطر الماليـة والاجتماعيـة، وقدرات المنظمة الإنسانية بالقياس إلى احتياجاتها.
- ما الخطط القصيرة والطويلة المدى؟
- كيف تقيس الأداء وكيف تأخذ نتيجة القياس فـي الاعتبـار فـي الخطـط الإسـتراتيجية المستقبلية؟

٣- التركيز علـى العمـلاء والسـوق وخصـص لهـذا المعيـار (٨٥نقطـة) Customer & Market Focus :

ويؤكد هذا الجانب علــى كيفيــة تحديــد متطلبــات الســوق وتوقعــات العمــلاء ومــا يفضلونه وكيف تبني المنظمة علاقاتها مــع عملائهــا وترعاهــا وتحــدد مــا إذا كانــت تلبــي رغباتهم. وتشمل الأسئلة في هذا الجزء على:

- كيف تحدد عملاءك المرتقبين؟
- كيف تسمع وتلبي طلبات العملاء؟
- كيف تجدد في وسائل الاتصال مع العملاء للتعرف على رغباتهم؟
- كيفية متابعة العميل بعد انتهاء الخدمة أو بيع المنتج للتأكد من إرضائه؟

٤- تحليل المعلومات وخصص لهذا المعيار (٨٥ نقطة) Information & Analysis :

ويهتم هذا الجانب بكيفيــة الحصــول علــى المعلومــات الخاصــة بــالأداء التنظيمــي وكيفية تحليلها، ومن الأسئلة الهامة في هذا المجال :

- كيفية اختيار مؤشرات الأداء بالمنظمة .
- كيفية تطوير وتحديث أسلوب قيــاس الأداء التنظيمــي، وأســاليب تحليــل المعلومــات لتزويد القيادة العليا ببيانات ومعلومات وافية لاتخاذ القرار.

٥- إدارة و تطوير المــوارد البشــرية وخصــص لهــذا المعيــار (٨٥نقطــة) Human Resources Focus :

ويهتم هذا الجانب بكيفية تمكين العاملين من الأداء والعطــاء بكــل مــا لــديهم بالقيــاس علــى أهــداف المنظمــة، وكــذلك اهتمــام المنظمــة بمشــاركة العــاملين فــي الأداء في جو من التفاهم والديمقراطية التنظيمية مما يؤدي إلى نمو العامل الإنساني بالمنظمة.

ومن الأسئلة الهامة في هذا المجال:

- كيف يشجع المديرون مرءوسيهم على المساهمة والنمو والعطاء؟
- كيف يتعرف المديرون على آراء مرءوسيهم؟
- كيف يرتبط نظام الأجور والحوافز؟
- كيف تحدد الخصائص والمهارات اللازمة لــلأداء، وكيفيــة الاســتفادة منهــا بترجمتهــا لواقع المنظمة؟

٦- إدارة العمليات وخصص لهذا المعيار (٨٥نقطة) Process Management :

ويهتم هذا الجانب بفحــص وتحليــل وإعــادة تصــميم العمليــات الإنتاجيــة الرئيســية، شاملة العملية التي تحدد توجه المنظمة للعميــل، وعمليــة تســليم الخدمــة أو المنــتج، وكــذلك العمليات الرئيسية، بالعمليــات المســاعدة والمــوردين والشــركاء، ومــن الأســئلة فــي هــذا المجال:

- السؤال عن السوق ورغبات العملاء بتصميم العملية الخدمية والإنتاجية بالمنظمة

- كيف تقيس وقت الإنتاج لكل عملية؟ وكيف تربط ذلك بتقليل التكاليف؟
- كيف تتأكد من أن العملية الإنتاجية والخدمية تسير كما هو مخطط لها بلا معوقات؟
- ما النظام الموضوع لضمان التحسين في العملية الإنتاجية؟
- كيف يتواءم الأداء اليومي في كل عمليات المنظمة مع بعضها البعض ومع متطلبات أداء المنظمة؟
- كيف تقلل تكاليف التفتيش والرقابة سواء داخل المنظمة أو مع الموردين؟

٧- النتائج وخصص لهذا المعيار (٤٥٠نقطة ) Business Result :

ويهتم هذا المعيار بقياس كفاءة وفاعلية الأداء وإدارة العمليات وإنجاز المهام وتحليل نتائج القياس للتعرف على فرص التحسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية في النواحي التالية:

- النتائج المتعلقة بالتركيز على العملاء.
- النتائج المتعلقة بالسوق والموقف المالي.
- النتائج المتعلقة بالموارد البشرية.
- النتائج المتعلقة بالموردين والشركاء.
- النتائج المتعلقة بالكفاءة التنظيمية.

كما يرتكز على حقائق الأداء الحالية والمستهدفة وكذلك نتائج العمليات والمقارنة بينهما ومعرفة مؤشرات رضا العملاء، ومؤشرات رضا العاملين، ومؤشرات الأداء المالي، ومؤشرات الرضا وجودة العلاقات مع الموردين ، و من الملاحظ أن هناك خطوطاً أساسية ترتكز عليها المعايير السبعة السابقة الذكر، فهي تعتمد على تأكيد قيم ومفاهيم رئيسية مثل: مفهوم العميل والقيادة والتحسين المستمر والتعلم من الأداء وقيمة العاملين والاستجابة السريعة وتصميم الجودة ورؤية استراتيجية طويلة المدى والأداء بالحقائق ومفهوم المواطنة ومفهوم المشاركة والتوجه نحو النتائج.

ويوضح جدول رقم ( ٢ ) كلاً من المعايير الرئيسة والفرعية لنموذج مالكولم بالدريج والنقاط المحددة لكل منهما:

( جدول ٢ )

المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لجائزة مالكولم بالدريج

| المعايير الأساسية والنقاط المحددة لها | | المعايير الفرعية والنقاط المحددة لها | |
|---|---|---|---|
| ١ – القيادة | ١٢٥ | ٨٥ | قيادة تنظيمية |
| | | ٤٠ | علاقـــة القيـــادة بـــالمجتمع ومفهـــوم المواطنة |
| ٢ – إدارة العمليات | ٨٥ | ٣٥ | العملية الإنتاجية |
| | | ٢٥ | العمليات المساعدة |
| | | ٢٥ | العمليات المتعلقة بالموردين والشركاء |
| ٣ – إدارة وتطوير الموارد البشرية | ٨٥ | ٣٥ | نظم العمل |
| | | ٢٥ | تعليم وتدريب وتطوير العاملين |
| | | ٢٥ | رضا العاملين |
| ٤ – التخطيط الاستراتيجي | ٨٥ | ٤٠ | تطوير الاستراتيجية |
| | | ٤٥ | تنفيذ الاستراتيجية |
| ٥ – المعلومات وتحليلها | ٨٥ | ٤٠ | قياس أداء المنظمة |
| | | ٤٥ | تحليل أداء المنظمة |
| ٦ – التركيز على العميل والسوق | ٨٥ | ٤٠ | معرفة السوق والعميل |
| | | ٤٥ | رضا العميل |
| ٧ – النتائج | ٤٥٠ | ١١٥ | نتائج تتعلق بالتوجه نحو العملاء |
| | | ١١٥ | نتائج تتعلق بالسوق والأداء المالي |
| | | ٨٠ | نتائج التوجه نحو العاملين |
| | | ٢٥ | نتائج التوجه نحو الموردين والشركاء |
| | | ١١٥ | نتائج الكفاءة الكلية للمنظمة |
| المجموع الكلي | | ١٠٠٠ | نقطة |

المصدر: (Pui-Mun Lee & Hesan A. Quazi Methodology For Developing A Self-assessment Tool to Measure Quality Performance in Organizations, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol., 18 No.2,2001)

## ثالثـــاً : نمـــوذج الجـــائزة الأوروبيـــة للجـــودة (مخيمـــر. ٢٠٠٢م،٢٦) The European Foundation for quality Management Award (EFQM) :

تمنح هذه الجائزة سنوياً للمنظمات الإدارية التـــي تحقـــق الجـــودة والتحســـين المســـتمر فـــي منتجاتهـــا أو خـــدماتها، وللشـــركات والوحـــدات الإنتاجيـــة ومؤسســـات القطـــاع العـــام والمؤسسات المتوسطة أو الصغيرة.

ويتكون نموذج هذه الجـــائزة مـــن مجمـــوعتين الأولـــى يشـــار إليهـــا بـــــ "العوامـــل الممكنة" Enablers والتي تعد أساساً لدعم الأداء وتمكين المنظمـــة مـــن تحقيـــق التميـــز، أمـــا المجموعة الثانية فيشار إليها بـــــ "مجموعـــة النتـــائج" Results وهـــي عبـــارة عـــن النتـــائج المستهدفة، وتتكون المجموعتان مما يلي:

١ مجموعة العوامل الممكنة Enablers وتتضمن هذه المجموعة العناصر التالية:

- القيادة:

ويشير هذا العنصر إلى الخطوات التـــي تتبعهـــا القيـــادة الإداريـــة لـــدعم وتطـــوير إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى ما يلي:

- مدى ارتباط القيادة ببيئة إدارة الجودة الشاملة.
- قدرتهم علـــى ممارســـة الـــدعم والتطـــوير مـــن خـــلال تقـــديم المـــوارد وأســـاليب المساعدة.
- القدرة على أن يمثلوا حلقة وصل مع العملاء والموردين والدوائر الخارجية.
- مدى السعي إلى تقدير جهود العاملين وإنجازاتهم.

- الاستراتيجيات والسياسات:

كيف تقوم المنظمة بتوجيـــه ومراجعـــة وتطبيـــق السياســـات والاســـتراتيجيات ضـــمن الخطط الموضوعية لها إضافة إلى ما يلي:

- مدى اعتماد القوانين على معلومات شاملة وتنتمي لنوعية عمل الدائرة.
- مدى تطوير الاستراتيجيات والسياسات بصفة دورية.
- مدى توافق السياسات والاستراتيجيات والإجراءات مع بعضـــها الـــبعض، ومـــدى تطبقهـــا من قبل العاملين عليها.
- مدى قابلية القوانين والاستراتيجيات للتحديث والتطوير.

- إدارة الموارد البشرية:

قدرة المنظمة على تخطيط وتنمية الموارد البشرية ودعم قدراتها الإبداعية ومراجعة أدائها إضافة إلى:

- كيفية المحافظة على قدرات الأشخاص وكيفية تطويرها.
- مدى قبول الأهداف من الموارد البشرية ومراجعة الأداء بشكل مستمر.
- درجة العلاقة والاعتراف بالموارد البشرية ومدى تشجيعهم.
- مدى الاهتمام بالموارد البشرية.

- الموارد:

كيفية إدارة الدائرة أو المنظمة لمصادرها من حيث:

- إدارة الموارد المالية.
- إدارة مصادر المعلومات.
- إدارة العلاقات مع الموردين .
- إدارة أصول الشركة من عقارات وأجهزة وأصول أخرى.

إدارة التكنولوجيا والطرق المبتكرة في العمل.

- العمليات التي يتم القيام بها:

كيف تقوم المنظمة بإدارة، ومراجعة، وتحسين عملياتها؟ ويتطلب ذلك:

- وضع صورة كاملة لمتطلبات النجاح الوظيفي.
- كيف تكون العمليات مداره بشكل منظم؟
- كيف تتم مراجعة العمليات ووضع أهداف التطوير؟
- تطوير العمليات من خلال استخدام الأساليب الحديثة والمبتكرة.
- تقييم الجوانب الإيجابية والسلبية عند الرغبة في تغيير العمليات.

٢ مجموعة النتائج Results المحققة أو المتوقعة من تطبيق النظام:

وتتكون هذه المجموعات من العناصر التي يمكن أن تستخدم لقياس درجة نجاح المنظمة في استخدام العوامل المساعدة لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة. وهذه العناصر هي:

- رضا المستفيدين:

ما تحققه المنظمة بشأن رضا المستفيدين الخارجيين، ومدى وعي المستفيدين بمنتجات المنظمة والخدمات التي تقدمها واهتمامها بعلاقات المستفيد، وقياس مدى رضاه باستخدام الوسائل المتنوعة.

- رضا العاملين:

ويتمثل ذلك في قدرة المنظمة على تحقيق رضا المستفيدين الداخليين (الموظفين) والذين هم الموظفون، ومدى وعي وفهم الموظفين لطبيعة العمل، والقدرة على قياس مدى رضا الموارد البشرية باستخدام وسائل متنوعة.

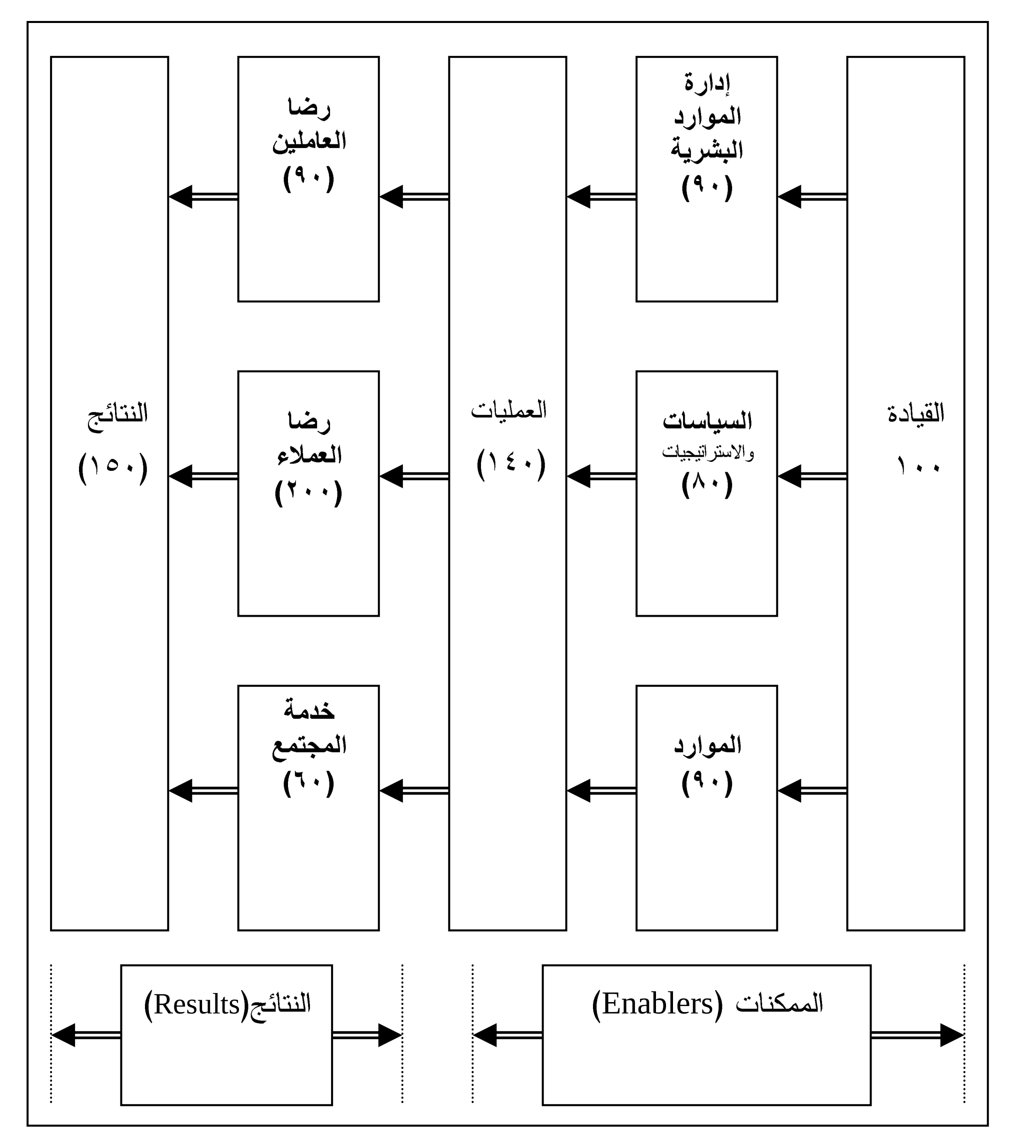
- الأثر على المجتمع:

درجة تحقيق المنظمة لحاجات ورغبات وتوقعات المجتمع بشكل عام، وهذا يتضمن فهم نظرة المنظمات إلى نوعية الحياة، والبيئة والمحافظة على المصادر، والتي تتضمن العلاقات مع السلطات والجهات التي تؤثر عليها وتنظم عملها ومدى وعي وفهم المجتمع لطبيعة عمل الدائرة، وقياس مدى تأثير المنظمة أو الدائرة على المجتمع.

نتائج الأعمال:

ما تم إنجازه فيما يتعلق بأهداف عمل المنظمة المخطط له، وقدرتها على إشباع الحاجات وتوقعات جميع العملاء، وقياس الأداء المالي للمنظمة أو الدائرة، وأساليب القياس الأخرى المستخدمة لمعرفة أداء المنظمة أو الدائرة، ويوضح جدول رقم ( ٣ ) نموذج جائزة المجمع الأوروبي للجودة:




المصـــدر: Pui-Mun Lee & Hesan A. Quazi Methodology For Developing A Self-assessment Tool to Measure Quality Performance in Organizations, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol., 18 No.2,2001

## رابعاً :. نموذج جائزة دبي للأداء المتميز ( مخيمر، ٢٠٠٢، ٣٦ ):

تعتبر معايير نمـوذج دبـي لـلأداء الحكـومي المتميـز مـن البـرامج المتميزة دوليًا حيث أنه في سباق دائم مـع نمـاذج كـل مـن ماليزيـا وسـنغافورة وبريطانيا ونيوزيلنـدة، وتقـدم معـايير برنـامج دبـي لـلأداء الحكـومي المتميـز نموذجًا متكاملاً وفعالاً لتحقيق التميـز وتطبيـق الجـودة فـي القطـاع الحكـومي، وتغطي فئات البرنامج جميع مجالات العمـل فـي هـذا القطـاع ويتضـمن نمـوذج البرنامج الخاص بـالإدارة الحكوميـة (الفئـة الرئيسـة) عشـرة معـايير تقويميـة رئيسة يتفرع عنها ٣٦ معيارًا فرعيًا تمثـل جميـع جوانـب العمـل الحكـومي بمـا في ذلك النظم والأساليب والمنـاهج المطبقـة بالإضـافة إلـى النتـائج والمؤشـرات الدالة على فعالية الأداء ومدى تطور الخدمـة،ويبلغ عـدد النقـاط الكاملـة للنمـوذج ١٠٠٠ نقطة موزعة على جميع العوامـل الأساسـية فـي النمـوذج بحيـث للقيـادة ١٠% وللتخطيط الاستراتيجي ٨% والمبـادرات الإبداعيـة ٦% ولثقافـة وخـدمات الإنترنـت ١٥% ولإدارة المـوارد البشـرية ١٥% ولإدارة العمليـات وتبسـيط الإجـراءات ١٢% ولإدارة المـوارد ١٠% ولخدمـة المتعـاملين ١٥% ولخدمـة المجتمع ٥% ولمؤشرات الأداء المؤسسي ٤%، .

ولتطبيق هذه المعايير وتحديد النقـاط يكـوّن فريـق خـارجي محايـد مهمتـه زيـارة الإدارات الحكوميـة وتحديـد النقـاط لكـل إدارة وقسـم حسـب أسـاليب وإجراءات مدونـة بأدلـة لهـذا الغـرض، ويـتم بشـكل دوري ومنـتظم مراجعـة وتطوير نموذج البرنـامج ومعـاييره والأوزان التـي تـم تحديـدها لهـذه المعـايير حسب أهميـة كـل معيـار وذلـك لضـمان تطـور النمـوذج واسـتجابته الفعالـة لمستجدات وأولويات التطوير فـي القطـاع الحكـومي، يوضـح جـدول رقـم (٤ ) المعايير الرئيسة والفرعية والنقاط المقررة لكل معيار:

برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

| م | المعايير الرئيسية والفرعية | عدد النقاط |
|---|---|---|
| ١ | القيـــــــــــــادة | ١٠٠ |
| | ١/١ – التميز والتحسين المستمر | ٥٠ |
| | ١ /٢ – التعامل مع فئات المتعاملين | ٣٠ |
| | ٣/١ – مكافأة وتشجيع الجهود الفعالة | ٢٠ |
| ٢ | التخطيط الاستراتيجي | ٨٠ |
| | ١/٢ – منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية | ٣٠ |
| | ٢/٢ – شمولية ومعلومات التخطيط الاستراتيجي | ٢٠ |
| | ٣/٢ تطبيق الخطة الإستراتيجية | ٢٠ |
| | ٤/٢ – تحديث وتحسين الخطة الإستراتيجية | ١٠ |
| ٣ | المبادرات الإبداعية | ١٠٠ |
| | ١/٣ – بيئة الإبداع واستمرارية المبادرات | ٥٠ |
| | ٢/٣ – طبيعة المشاريع الإبداعية | ٥٠ |
| ٤ | ثقافة وخدمات الانترنت | ١٤٠ |
| | ١/٤ – ثقافة الإنترنت | ٤٠ |
| | ٢/٤ – دور الإنترنت في إنجاز الأعمال الداخلية | ٥٠ |
| | ٣/٤ – دور الإنترنت في تقديم الخدمات للمتعاملين | ٥٠ |
| ٥ | إدارة الموارد البشرية | ١٤٠ |
| | ١/٥ – تخطيط الموارد البشرية | ٢٠ |
| | ٢/٥ – تنمية الموارد البشرية | ٤٠ |
| | ٣/٥ – تقييم الموارد البشرية | ٢٠ |
| | ٤/٥ – مكافأة ومشاركة الموارد البشرية | ١٠ |
| | ٥/٥ – العناية بالموارد البشرية | ١٠ |
| | ٦/٥ – التواصل مع الموارد البشرية | ١٠ |
| | ٧/٥ – قياس رضا الموارد البشرية | ٣٠ |

| | | |
|---|---|---|
| ٦ | إدارة العمليات وتبسيط الإجراءات<br>١/٦ – تحديد وإدارة العمليات الرئيسية<br>٢/٦ – توثيق أنظمة العمل<br>٣/٦ – تبسيط الإجراءات<br>٤/٦ – تغيير العمليات | ١٢٠<br>٢٠<br>٤٠<br>٥٠<br>١٠ |
| ٧ | خدمة المتعاملين<br>١/٧ – بيانات المتعاملين<br>٢/٧ – إحتياجات المتعاملين<br>٣/٧ – التواصل مع المتعاملين<br>٤/٧ – شكاوى المتعاملين<br>٥/٧ – قياس رضا المتعاملين | ١٤٠<br>٢٠<br>٢٠<br>٢٠<br>٣٠<br>٥٠ |
| ٨ | إدارة الموارد<br>١/٨ – إدارة الموارد المالية<br>٢/٨ – إدارة التقنيات الحديثة<br>٣/٨ – الاستفادة من المعلومات<br>٤/٨ – إدارة الممتلكات | ٩٠<br>٤٠<br>٣٠<br>١٠<br>١٠ |
| ٩ | خدمة المجتمع<br>١/٩ – مدى الالتزام بخدمة المجتمع<br>٢/٩ – التعاون والتنسيق بين الدوائر | ٥٠<br>٤٠<br>١٠ |
| ١٠ | مؤشرات الأداء المؤسسي<br>١/١٠ – مقاييس الأداء<br>٢/١٠ – التعلم المؤسسي | ٤٠<br>٣٠<br>١٠ |
| | *المجمـــــــــــوع* | ١٠٠٠ |

## خامساً نموذج مقياس السيرفكوال "ServQual"

وهو أداة ووسيلة لقياس الفرق بين توقعات المستفيدين من الخدمة والخدمة المقدمة لهم فعلاً ، وصمم النموذج من افتراض مؤداه أن مستوى جودة الخدمة التي يحصل عليها المستفيد يمكن تحديدها من خلال الفجوة بين توقعاتهم عن جودة الخدمة وبين جودة الخدمة التي تم الحصول عليها فعلاً ، وكذلك قياس أهمية كل بعد من الأبعاد المكونة لجودة الخدمة.

ولقد استقطب "السيرفكوال" كثيراً من الاهتمام والاستخدام منذ أن تم تصميمه من قبل "زيثامل" وزملاؤه .Zeithaml, et al في عام ١٩٨٥م، والتطوير الذي أدخل عليه حتى ١٩٩٨م، وقد بني على خمسة أبعاد تمثل معايير يقيم المستفيد جودة الخدمة في ضوئها وهذه الأبعاد هي ( عبود، ٢٠٠٤م،٢٣ ):

١ – الأجهزة والمرافق والأفراد والأشياء الملموسة (Tangibility).

٢ – الاعتمادية والمصداقية في التعامل (Reliability).

٣ – سرعة الاستجابة (Responsiveness).

٤ – الثقة في التعامل (Assurance).

٥ – الاهتمام (Empathy).

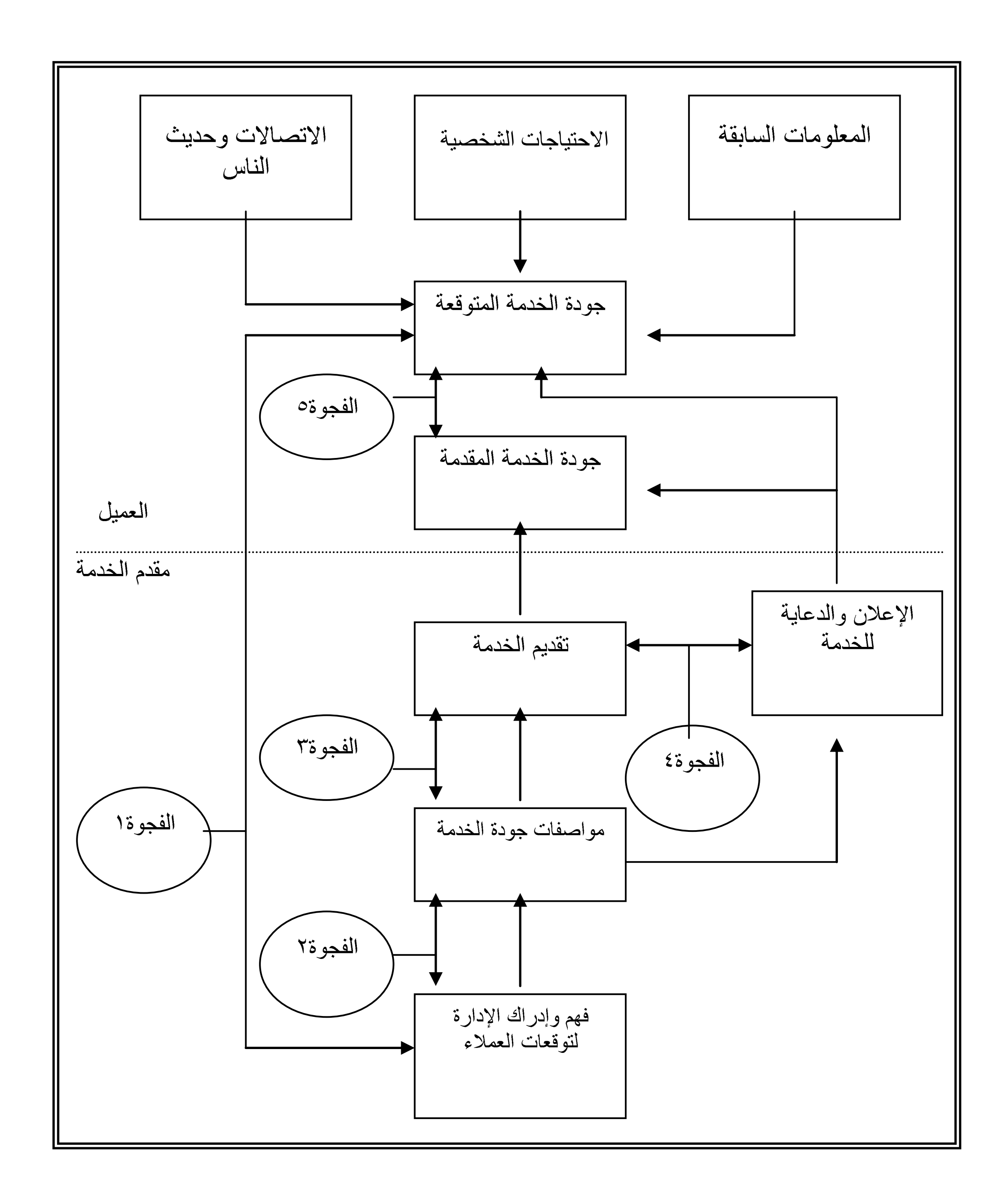
ومن هذه الأبعاد ، قام الباحثون ( Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1991) باستنباط اثنين وعشرين محدداً من محددات الجودة ، وذلك من خلال سلسلة من المقابلات أجروها مع عملاء لمؤسسات خدمية مختلفة من بينها شركات تأمين ومصارف تجارية، بالإضافة إلى عدد من الخدمات الاستشارية، وقد أكدت الإجراءات الخاصة بتصميم المقياس الصدق السماتي الخارجي (Face Validity) للمقياس المؤلف من اثنتين وعشرين عبارة.( العلاقي، ١٩٩٨، ١٠ )

ويحتوي الـ "ServQual" على مجموعتين من عناصر القياس منها (٢٢) عنصراً لقياس "توقعات المستفيد" عن المنظمة المتميزة و(٢٢) عنصراً لقياس "عناصر جودة الخدمة المقدمة له فعلاً" من تلك المنظمة، وقد يكون ذلك عن خدمة معينة تقدم من إحدى إدارات المنظمة أو سلعة وغير ذلك من الخدمات.( العلاقي، ١٩٩٨، ١٣ ).

ويتم التوصل من خلال ذلك إلى قياس الفجوة في كل بعد من الأبعاد الخمسة، كما يمكن من خلاله دراسة أسباب الفجوات الخمس، ويوضح الجدول رقم ( ٥ ) نموذج السيرفكوال لقياس الفجوة بين الخدمة المتوقعة والمقدمة:

نموذج السيرفكوال لقياس الفجوة بين الخدمة المتوقعة والمقدمة:

نموذج السيرفكوال لقياس الفجوة بين الخدمة المتوقعة والمقدمة




المصـــــدر: Zeithaml A. et all, Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York: The Free Press, 1990, p 46.

والفجوة = الخدمة المتوقعة – الخدمة الفعلية.

ووفقاً لهذا المقياس توجد هناك خمس فجوات هي:

الفجوة (١): وتمثل الاختلاف بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات.

الفجوة (٢): عبارة عن الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء ومواصفات الخدمة التي تم تصميمها وفقاً لذلك.

الفجوة (٣): عبارة عن الفجوة بين مواصفات الخدمة وبين الخدمة المقدمة فعلاً.

الفجوة (٤): عبارة عن الفجوة بين الخدمة المقدمة وبين ما وعدت به الإدارة إعلامياً أو من خلال إعلاناتها.

الفجوة (٥): عبارة عن الاختلاف أو الانحراف في جودة الخدمة المقدمة للعميل عن الخدمة المتوقعة.

ولكي نقلل من الفجوة (٥) وهي الاختلافات أو الانحراف في جودة الخدمة المقدمة للعميل عن الخدمة المتوقعة، لا بد من السعي لغلق أو حل الفجوة (١) وهي الاختلاف بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات، ويعتمد ذلك على قدرة الإدارة – ومن خلال استخدام الوسائل المناسبة – في تقدير أهمية عناصر الأبعاد الخمسة للعميل، فقد يكون من وجهة نظر الإدارة أن هذا العنصر مهم جداً بينما لا يشكل ذلك أهمية للعميل، كذلك التدريب المكثف لمقدمي الخدمة لكن فقط بالتركيز على فهم الإجراءات والقوانين، وليس عن كيفية التعامل، والمظهر الخارجي لمقدمي الخدمة والتجهيزات المبالغ فيها، دون النظر إلى ماذا يعني ذلك بالنسبة للعميل.

إن المشاكل التي تصادفها الإدارة وهي في سبيل ترجمة توقعات العملاء يمكن حلها من خلال وجود الإدارة ذات الخبرة أو الممارسة واستخدام الآليات التي تستطيع من خلالها ترجمة توقعات العملاء في شكل مواصفات خدمة متميزة.

وكما يتضح من دراسة "زيثامل وزملائه" (Zeithaml et al) فإن هناك بعض الاختلافات في مواصفات يعتبرها العميل كمؤشر للخدمة العادية بينما يراها المدراء من الأمور الهامة للعميل (Zeithaml et al ٢٠٠٤، ٥٠ ).

إن إغلاق الفجوة (٢) وهي الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء ومواصفات الخدمة التي تم تصميمها وفقاً لذلك، يمكن أن يكون من خلال وضع معايير للخدمة المتميزة تعكس توقعات العملاء، كما أن هذا من شأنه أن يقلل الفجوة رقم (٥) والتي هي عبارة عن الفرق بين توقعات العميل والخدمة المقدمة له.

إن وسائل الدعاية والإعلان التي تستخدمها المؤسسة للترويج لخدماتها، هي التي ترفع من توقعات العميل عن الخدمة المتوقعة، وبالتالي فإن الفرق بين جودة الخدمة المعلن عنها أو ما تم الوعد به وبين الخدمة التي تم تقديمها هي الفجوة (٤) وهي تزيد من الفجوة (٥) في حالة عدم الوفاء بما تم الوعد به، وبالتالي فإن السعي إلى أن يكون ما تم الوعد به مطابقاً لما يقدم فعلاً للعملاء من شأنه أن يقلل من الفجوة رقم (٥).

وقد صمم استبيان "السيرفكوال" ServQual على ضوء الأبعاد الخمسة الممثلة للجودة، وتمكن نتائجه من شرح توقعات المستفيدين عن الخدمة المتميزة التي يتوقعون الحصول عليها، والخدمة التي تم الحصول عليها فعلاً، من خلال تلك الأبعاد، ويحتوي كل بعد على مجموعة من العناصر تمثل أسئلة البحث.

ويتميز هذا الاستقصاء بعد الانتهاء منه، أو جمع المعلومات بواسطته، باحتوائه على خطوط عريضة للباحثين الراغبين في تطوير الخدمة في القطاعات الخدمية، خاصة وأنه سهل الإجابة بالإضافة إلى عدم الإفصاح عن هوية العميل وسهولته وشموليته في محتواه، كما يساعد في جمع المعلومات الحقيقية التي تعبر عن الظواهر وتحديد المشكلة أو تحديد الأوضاع الحالية من خلال معرفة أسباب الفجوات والعمل على تلافيها من الممارسات المتعلقة بتقديم الخدمة.

ويمكن تعديل بعض عناصر الاستبيان لتلائم طبيعة عمل الجهة التي سوف تستخدمه (Adapted ServQual) فبدلاً من "الجهة الحكومية" يمكن أن يستبدل بإدارة أو قسم، وبالتالي يتم تعديل العناصر بما يتفق وطبيعة الخدمة المراد قياسها، كما يمكن تعديل عدد العناصر في كل بعد من الأبعاد الخمسة سواء بالزيادة أو بالنقص.

# المراجع

أولاً: المراجع العربية:


١. ابن منظور، جمال الدين محمد ( ١٤١٤ ) . لسـان العـرب، دار صـارم، بيـروت م ١٢ ، ط ٣.

٢. أبو زبر، أحمد ( ٢٠٠٧م ) . الخدمة المتميزة في القطاع الحكومي، المفهوم والأسس والاستراتيجيات، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للخدمة المتميزة في القطاع الحكومي، معهد التنمية الإدارية، دبي.

٣. أبو لبدة، سبع محمد ( ١٩٩٦م ). مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي، ط٤ ، المطابع التعاونية، عمان.

٤. أحمد، شكري سيد ( ١٩٩٧م ). دراسة انتقادية لبحوث ودراسات التقويم الشامل للمنظمة، رسالة الخليج العربي، العدد ٢٤.

٥. البردعي، محمد. وحبيب غازي ( ١٩٨٧م ). تقويم أداء الموظف في بعض المنشآت السعودية، المجلة العربية للإدارة.

٦. بيتر، فالكون (١٩٩٩م ). مواثيق المواطن وتوفير الخدمات، المجلة الدولية للعلوم الإدارية.

٧. باتريك، تونسيد ( ٢٠٠٨م ) . كيف تحقق الجودة ؟ ترجمة بيت الأفكار الدولية، مؤسسة المؤتمن ، الرياض.

٨. الداود، خالد بن عبد العزيز بناء نموذج للتقويم المؤسسي لإدارات التربية والتعليم في المملكة٢٠٠٩م، رسالة دكتوراة.

٩. طاهر، محمد ( ٢٠٠٤م ). آليات وأساليب قياس الأداء في القطاع الحكومي والخاص، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

١٠. عبود، علي ( ٢٠٠٤م ) . إدارة الجودة الشاملة ، مدخل متكامل لقياس وتطوير أداء الدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة الدكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس،القاهرة.

١١. العلاقي، عباس ( ٢٠٠٥م ). قياس جودة الخدمات من وجهة نظر المستفيدين كمؤشر فعال على الأداء الناجح، كلية الاقتصاد، جامعة الزيتونة الأردنية.

١٢. فيليب إسكاروس( ( ٢٠٠٦م ). نحو نموذج عملي لتقويم البرامج والمؤسسات التربوية، رسالة التربية، سلطنة عمان.

١٣. القطري،منصور، ومصطفى السماك. ١٤٢٦ هـ مدى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها إدارة التعليم في المنطقة الشرقية بالمملكة،إدارة البحوث والاستشارات، فرع معهد الإدارة بالمنطقة الشرقية، الدمام.
١٤. مجمع اللغة العربية( ١٣٨١هـ). المعجم الوسيط، الجزء الثاني، ط٢، دار المعارف القاهرة.
١٥. مجمع اللغة العربية( ١٤٠٠هـ ). المعجم الوجيز، ط١، دار التحرير للنشر، مصر.
١٦. مخيمر ، محمد( ٢٠٠٢م ). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. American Association of School Administration (AASA) (1993) Professional Standards for the Superintendence
2. . Caldas, S .J (1993) .Re-examination of Input and Process Factor Effects on public School Achievement. The Journal of Educational Research.
3. Caldas , S.J. ( 1992 ). Building a Statewide school categorization model using seriocomic, demographic, and education variables Louisiana education research journal.
4. Daresh, John C.,& Norita D. Aplin (2001) Educational Leadership and thesuburban Superintendent , Education, Vol.107,No.4.
5. Ford. Michael ( 1999 ). Perceptions of superintendents on leadership skills and traits of school leaders for the twenty first century.
6. George J. Peterson (1998) Demonstrated Actions of Instructional leaders:A case Study of five superintendents paper presented at:the annual meeting of the American educational research association April 1998 San Diego,Ed 422665.
7. Mandeville, G. K (1988). School effectiveness Indices Revisited: Cross year Stability, Journal of Educational Measurement,
8. Marlatt Stephen George (2004) Characteristics of Superintendents who are Effective Instructional leaders, PHD Dissertation, University of South California.
9. Miller, S.K.( 1987) . the history of effective schools , American educational research association annual meeting.
10. Neisser, U. ( 1986) . New answers to an old question. In Uneisser( Ed). The school achievement of minority children: new perspectives.
11. Norton, Scott and others (1996). Th school superintendency: new responsibilities, new leadership.

12.John Pratt (1992). Measuring and reporting performance in government, Government Executive, Accountants Journal, vol.41,no.3.
13.Portin, Bradley and others (1998). The changing principal ship and its impact: Voices from principals, NASSP bulletin December.
14.. Rachel, J.et (1990).The Design of Louisiana's School Incentive program. Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, New Orleans, L.A.
15.Sujata bose (2001). How can self assessment improve the quality of healthcare? The QA projata: Volume No.2 Issue 4 Sep.
16.Selden, R. (1990).should test results be adjusted for socioeconomic difference, The School Administrator, No.47.
17.Tolefat, S.(1983). Toward an integrative – Responsive model for education evaluation in Qatar, PH.D Dissertation, State University of New York at Buffalo.
18.Zeithaml A. et all, Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York:The Free Press,2004